

УДК 338.48.477

О.Ю.ДАВИДОВА, канд. техн. наук

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова*

Н.В.ПОЛСТЯНА, канд. техн. наук

*Харківський державний університет харчування та торгівлі*

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ**

Розглянуто концептуальні напрямки розвитку світових готельних мереж. Наведено основні варіанти об'єднання у готельні ланцюги, їх моделі та підходи до розвитку. Доведено переваги від об'єднання готелів під єдине управління.

Рассмотрены концептуальные направления развития мировых гостиничных сетей. Приведены основные варианты объединения в гостиничные звенья, их модели и подходы к развитию. Доказаны преимущества объединения гостиниц под единое управление.

The conceptual areas of the development of the world hotel chains are considered. The main variants are given how to join them into the hotel links and which models and approaches to the development can be. The advantages of the hotels' integration under the common administration are proved.

*Ключові слова:* готель, готельна мережа, готельний ланцюг, франчайзинг, контракт на управління, лізинг.

Індустрія гостинності одна із крупних галузей світової економіки, яка стрімко розвивається. Одночасно з ростом загальної чисельності туристів помітний розвиток отримали інфраструктура туризму та її головний компонент – готельний сектор.

Сучасний розвиток світової готельної галузі характеризується:

- значним загостренням конкуренції;
- високою мірою фрагментації, пов'язаною з появою великої різноманітності концепцій готельного продукту;
- диференціацією переваг гостей;
- широким діапазоном конкурентних стратегій залучення і утримання клієнтів для формування стійкої основи повторних продажів;
- зростаючим значенням інформаційних технологій в готельно-му бізнесі.

Таким чином, готелям необхідно не тільки розширювати спектр послуг але й підвищувати якість обслуговування.

Спостерігається інтенсивна консолідація готелів в мережі і активна співпраця готельних мереж в області маркетингу, продажів, створення унікальної готельної пропозиції. В основу концепції мережі (ланцюга) покладена ідея формування впізаного іміджу готельних підприємств і уніфікованого готельного продукту з метою тиражування стандартів готельної пропозиції, трансферу кращого досвіду і вживан-

ня єдиних підходів до обслуговування гостей як на внутрішньому, так і зарубіжному ринках.

Статистика доводить, що об'єднане ведення справ у готельному бізнесі набагато економічно ефективніше, ніж управління незалежними готелями.

Так, лідером за кількістю номерів у світовій готельній індустрії є компанія *Inter Continental Hotel Group (IHG) – Crowne Plaza*. Сьогодні готельній мережі *IHG* належить понад 600 тис. номерів у готелях світу. Щороку їх кількість збільшується на 6 %, в основному завдяки зростанню кількості готелів *Crowne Plaza, Staybridge Suites i Indigo boutique* та розширенню марки *Holiday Inn Express* [1].

Наступне місце у світі за кількістю номерів належить готельній групі *Wyndham Hotel Group's*. До неї входить понад 7 тис. готелів (592-880 номери) на шести континентах. Глобальна мережа курортів *RCI Global Vacation Network*, яка є складовою корпорації *Wyndham Worldwide*, пропонує своїм членам (3,4 млн. осіб) доступ до 73 тис. курортів у понад 100 країнах світу. У компанії *Wyndham Hotel Group's Ramada* зайнято більше 30 тис. працівників по всьому світі.

На третьому місці – компанія *Marriott International*, номерний фонд якої складає 500 тис. номерів і зростає на 4,7% щороку.

Мережа *Hilton's Hampton Inn* займає четверте місце і демонструє найбільший приріст номерного фонду, який становить 9,3 %. Сьогодні кількість номерів компанії перевищила 500 тис. Тільки у 2008 році мережа збільшилася на 300 нових об'єктів. У портфелі компанії з'явилися нові бренди - *Doubletree, Homewood Suites, Hilton Garden Inn i Hampton Inn*.

Готельна мережа *Accor Group* має у своєму розпорядженні понад 500 тис. номерів і зростає на 3,7 % щороку. Група продовжує експансію своїх брендів – *Sofitel, Novotel, Pullman, Mercure, Suite Hotel, All Seasons, Ibis, Etap, Motel 6, Formula 1*.

Готельна мережа *Choice Hotels* об'єднує близько 4 тис. готелів, таких брендів, як *Quality Inn, Choice Hotels, Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, MainStay Suites, Suburban Extended Stay Hotel, Econo Lodge, Rodeway Inn* і щороку збільшує активи на 4,5 %.

Готельна мережа *Best Western International* є прикладом одного із найбільш успішних підприємств у готельній індустрії, що користується великою популярністю в Європі, й особливо у Франції. Сьогодні під назвою *Best Western* працюють понад 4 тис. готелів у 80 країнах світу, загальний номерний фонд яких перевищує 300 тис. номерів.

Восьме місце у світі посідає мережа *Starwood Hotels Resorts*, яка відома такими своїми брендами, як *Sheraton Hotels Resorts, Westin Ho-*

*tels Resorts, The Luxury Collection, St. Regis, W Hotel, Four Points Hotels by Sheraton, Le Meridian, Aloft.*

Номерний фонд готельної мережі *Carlson* налічує 150 тис. номерів, і за останній рік він зріс на 2 %.

До десяти найбільших готельних мереж світу ввійшла компанія *Global Hyatt*, яка концентрує свою увагу на сегменті вищого класу (табл. 1).

Таблиця 1 – Характеристика готельної мережі *Global Hyatt*

Оператор	Країна	Кількість номерів	Кількість готелів
InterContinental Hotels Group	Великобританія	537533	3606
Wyndham Worldwide	США	532284	2841
Marriott International	США	499165	2817
Hilton Hotels Corp.	США	485356	5897
Choise Hotels International	США	481131	4065
Best Western International	США	475433	4195
Starwood Hotels& Resorts Worldwide	США	315875	845
Carlson Hospitality Worldwide	США	257889	922
Global Hyatt Corp.	США	147129	731

Необхідно зазначити, що розвиток готельних мереж спостерігається і в Україні. Так, міжнародні оператори готельного бізнесу ввійшли на український ринок у 2005 році. Першими були чотиризірковий готель *Radisson Blu Resort Kiev* та п'ятизірковий *Rixos Prikarpattya* м. Трускавець. У 2006 році ввели в експлуатацію *Radisson Blu Resort Bukovel*. П'ятизірковий готель *Hyatt Regency Kiev* було відкрито в 2007 році. У 2009 увійшов на вітчизняний ринок світовий готельний лідер *Intercontinental Hotel Kiev* під управлінням IHG [2].

У майбутньому на вітчизняний ринок планують увійти і такі світові готельні лідери, як *Hilton* та *Windham Hotel Group International*, які передбачають відкриття 15 готелів у м. Києві та в інших містах України з населенням більше 200 тис. осіб до 2018 року.

У червні 2011 року компанія *ArtBuild Hotel Group* (ABHG Україна) уклала договір із *Best Western International, Inc.*(США). *Best Western International* (США) – міжнародна готельна мережа, що надає підтримку з бронювання, операційної діяльності й маркетингу для

4 тис. готелів на 309 тис. номерів у 90 країнах світу. Компанія поєднує готелі під трьома брендами: Best Western (три зірки), Best Western Plus (чотири зірки) і Best Western Premier (чотири і п'ять зірок). Мережа Best Western розглядає можливість відкриття готелів під своїм брендом у всіх містах України й однією з умов є наявність не менш 70-75 номерів за винятком готелів з унікальним розташуванням. На початку поточного року до міжнародної мережі приєднався перший український готель в м. Севастополі. У планах також м. Київ, Харків, Ялта, Одеса, Мукачеве та Львів.

Об'єднання готелів під єдиним управлінням дає великі переваги як власникам об'єктів, так і їх операторам. Головна перевага, яку отримує готель, що входить до ланцюга, – зниження загальних витрат, а це в свою чергу дозволяє ланцюгам більше проникати на міжнародні ринки, розширюючи сферу свого впливу.

На комерційний успіх ланцюгових готелів впливають багато чинників, основними з яких є:

- можливість придбання великих партій товарів та послуг за гуртовими цінами;
- економія витрат на підготовку персоналу (ланцюг здійснює централізовану підготовку кадрів, що значно скорочує витрати кожного члена ланцюга окремо);
- ефективне просування готельних послуг на ринок і економія на рекламних заходах (проведення організованої рекламної кампанії потребує значних витрат, що відчутно для бюджету окремих незалежних готелів; рекламну функцію виконує торговельна марка ланцюга, результатами якої можуть скористатися усі члени об'єднання);
- використання централізованої системи бронювання (дозволяє підвищити завантаження номерного фонду всіх підприємств – членів ланцюга);
- використання централізованої системи бухгалтерського обліку, проведення загальних маркетингових досліджень, будівництво, здійснення операцій з нерухомістю;
- інвестування (групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, легше обґрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал і спрямувати його на розширення і підвищення ефективності своєї діяльності).

З 1950-х років в організаційній структурі управління готелями у світовій готельній індустрії сформувалися різні моделі організації готельної справи і маркетингової діяльності, просування продукту. При цьому повністю зберігається їхня фінансово-економічна та управлін-

ська самостійність. Можливе й поєднання другої моделі із третьою. Прикладом такого поєднання є ланцюг готелів Ассог (найбільший у Європі), який вміщує готелі різних категорій і пропонує готельно-ресторанні послуги на ринку під різними марками (табл. 2) [3].

Таблиця 2 - Бренди готельного ланцюгу Ассог

Бренд (марка)	Кількість готелів	Кількість номерів	Середній розмір готелю (номерів)
Ibis	709	75,460	106
Mercure	474	54,032	114
Holiday Inn	277	45,526	164
Novotel	265	43,420	164
Premier Inn	586	42,809	73
NH Hotels	275	41,213	150
Hilton	152	39,594	260
Radisson Blu	172	38,740	225
Etap	421	35,691	85
Travelodge	458	29,775	65

Процес зростання значення готельних ланцюгів в управлінні світовим готельним господарством характеризується істотним протиріччям: з одного боку, укрупнюються провідні готельні ланцюги, що працюють у багатьох країнах, з іншого - все більше число країн створює власні готельні ланцюги, що успішно конкурують з інтернаціональними монополіями. Так, 195 штаб-квартир готельних ланцюгів знаходяться в США, 17 – у Великобританії, 14 – в Японії, 11 – у Німеччині, 8 – у Гонконгу, по 6 – у Франції і Сінгапурі.

Існують різні варіанти об'єднання у готельні ланцюги:

- готельні консорціуми (об'єднання декількох готелів і невеликих готельних груп різного класу);
- сімейства або асоціації (об'єднують готелі, що відповідають певним вимогам);
- готелі, об'єднані за принципом франчайзингу.

Також існують моделі готелів, що розрізняються за характером взаємовідносин між власником готелю і управлінською ланкою готелю:

1. Готелі, що знаходяться у розпорядженні власника (незалежні готелі):

- 1.1 перебувають під керуванням самого власника;
- 1.2 для управління яких залучаються фахівці-менеджери або управлінські компанії.

2. Готелі, об'єднані в готельні ланцюги:

2.1 готелі, які об'єднані спільною власністю власників та, як наслідок, є повноправними членами ланцюгів. Управління здійснюється адміністрацією ланцюга; власники мають повне право на отримання прибутку;

2.2 готелі, які приєдналися до готельного ланцюга, участь у бізнесі яких регулюється договором франшизи.

3. Об'єднання готелів, кероване професійними готельними компаніями:

3.1 власник наділяє оператора повним правом керування власністю і не втручається в процес управління;

3.2 власник може втручатися в процес управління, контролюючи діяльність, і, як наслідок, несе відповідальність за фінансові ризики і здійснює всі операційні витрати з управління;

3.3 власник ретельно стежить за діяльністю керуючої компанії і повністю звільняє її від відповідальності за результат роботи;

3.4 готелі, об'єднані між собою на комбінованих умовах;

3.5 готелі, які входять до об'єднання незалежних готелів. Під час входження готелю до об'єднання, він зберігає здатність діяти самостійно в усьому.

Основними підходами до розвитку готельних мереж є:

- договір франчайзингу;
- контракт на управління;
- лізинг (оренда).

*Франчайзинг* (або комерційна концесія) – форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), яка володіє успішним бізнесом, відомою торговельною маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на погоджених умовах.

Поняття франчайзингу в готельній індустрії з'явилося відносно недавно і потребує впровадження та розвитку в нашій країні. Даний вид франчайзингу існує в двох інтерпретаціях: перша – франчайзі отримує комплект будівельної документації для будівництва готелю (рентабельність такого виду бізнесу зазвичай низька і окупність готелю становить понад 5-6 років), друга – франчайзі у якого є власний готель, входить до готельного ланцюга вже відомого бренду.

Франчайзингова система як особливий метод ведення комерційної діяльності будується із самого початку таким чином, щоб франчайзер одержав вигоду від швидкого зростання за обмеженого ризику, а франчайзі - входить у перевірену комерційну систему і одержує вже

апробований і досягнутий успіх на ринку. Цей метод належить до франчайзингу другого покоління і називається діловим франчайзингом.

Франчайзер зацікавлений у залученні до своєї ринкової мережі нових членів. З цією метою він готує для зацікавлених осіб документи, найбільш важливим з яких є Стандартний пакет франчайзингової пропозиції (UFOS – Uniform Franchise Offering Circular). Цей документ надає передбачуваним франчайзі інформацію стосовно франчайзера та характеристику його бізнесу. Зазвичай в стандартному пакеті міститься така інформація: кваліфікація керівного складу франчайзера; фінансовий стан підприємства; вартість ліцензії; роялті; загальна сума вкладень франчайзі; можливість надання фінансування; допомога, що робиться франчайзі; обов'язки сторін; територія діяльності франчайзі; «юридична історія» франчайзера тощо.

Успіх франчайзингу як форми управління, ґрунтується на таких основних принципах:

- постійне співробітництво (надання підтримки й обмін інформацією);
- високий ступінь довіри підприємств франчайзі.

Франчайзі, знаходячись у різних володіннях та здійснюючи свою діяльність на одному ринку (в межах держави, регіону, міста), не є конкурентами один одному. Усі вони виконують єдине найважливіше завдання - укріплення на ринку торговельної марки франчайзингового ланцюга. Їх загальною головною метою є залучення чим більшої кількості потенційних споживачів. Існує така залежність: чим відоміша торговельна марка на ринку, тим вищі сукупні продажі всього ланцюга. Щоб зміцнити всю систему, підприємства-франчайзі, що функціонують на одному ринку, зобов'язані працювати як одна команда. Така обставина надає набагато більші можливості для обміну досвідом і колективними діями.

Однією з основних форм управління підприємствами індустрії гостинності, що одержала широке поширення з початку 1970-х років, є *контракт на управління*, під яким розуміється письмова угода, що укладається між власником підприємства (готелю) і менеджером або компанією, що спеціалізується на управлінні відповідними типами закладів.

Для власників готелів однією з найважливіших проблем під час оформлення контракту на управління є вибір керуючої компанії. Варто розрізняти незалежні керуючі компанії і компанії, що керують готельним ланцюгом. Незалежна керуюча компанія має справу зазвичай з різними видами готельних продуктів різних торговельних марок. У даному випадку власник готелю платить за послуги керуючої компанії

й окремо відповідні виплати (вступний внесок, роялті й ін.) компанії-франчайзеру.

Компанія, що керує готельним ланцюгом, в основному має справу тільки з готелями, об'єднаними єдиною торговельною маркою. І в цьому випадку власник готелю одержує пакет документів, у яких зазначається:

1. Термін управління власністю готельних підприємств. Звичайно контракт на управління складається на п'ять, десять чи двадцять років.

2. Управлінська винагорода. Існує дві системи, нарахування виплат за послуги управління (комісійних): фіксована і прогресивна. Власники віддають перевагу низьким фіксованим ставкам і високим преміальним, що прямо залежать від результатів роботи, а керуючі компанії - навпаки. Нині рівень фіксованих виплат знизився: для компаній, керуючих готельними ланцюгами - на 2-4 %; для незалежних керуючих компаній - на 1,5-3 %.

3. Умови поновлення контракту. Більшість існуючих умов надають переважне право ухвалення рішення управлінської компанії. Якщо власник має в своєму розпорядженні серйозні засоби впливу на керуючу компанію він може одержати переважне право ухвалення рішення щодо поновлення контракту.

4. Умови припинення контракту.

5. Інші умови, передбачені законодавством.

Відповідно договору готелям, що увійшла до готельної мережі надається право використовувати фірмовий знак ланцюга, комерційну інформацію, інформаційні системи бронювання тощо.

У практичній діяльності усе частіше трапляються випадки припинення дії договору на управління з боку власника. Однак завжди спрямованість його дій відносно керуючої компанії прямо залежить від показників ефективності її діяльності.

Оператор, як правило, не одержує ніяких прав на майно підприємства, однак на практиці бувають випадки, коли висновок контракту супроводжується частковою участю керуючої компанії у власності. Такі випадки характерні для транснаціональних готельних компаній.

Необхідно зазначити, що контракт на управління має не тільки переваги, а й недоліки як для власника підприємства готельного господарства, так і для самого оператора (табл. 3).

*Лізинг (оренда)*, як організаційна форма управління підприємствами готельного бізнесу став популярним у 1950-1960-і роки. Зараз він застосовується не часто. Сутність лізингу полягає в тому, що готель береться в оренду на певний термін за відсоток з продаж (зазвичай 20-50 %). Актуальна проблема укладання лізингової угоди стосується уз-



годження якомога більшої кількості пунктів взаємовідносин між орендодавцем і орендаром. Особливе значення відіграють питання плати по оренді, термін її дії, умови суборенди.

Таблиця 3 – Переваги та недоліки контракту на управління

<b>ПЕРЕВАГИ</b>	
Контрактного управління для власника	Контрактного управління для оператора
<ul style="list-style-type: none"><li>– керуюча компанія чи менеджер не володіє часткою майна;</li><li>– можливість вибору керуючої компанії;</li><li>– отримання максимального прибутку, за винятком винагороди керуючій компанії чи менеджеру;</li><li>– зменшений ризик банкрутства</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– збільшення сфери впливу;</li><li>– збільшення доходів з мінімальними витратами;</li><li>– повна відсутність необхідності виплат власнику;</li><li>– відсутність фінансової відповідальності</li></ul>
<b>НЕДОЛІКИ</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>– повна фінансова відповідальність;</li><li>– необхідність виплати управлінській компанії;</li><li>– труднощі з достроковим розірванням договору</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– залежність від фінансового положення власника;</li><li>– обмеження доходу сумою управлінської винагороди;</li><li>– можливість не продовження контракту</li></ul>

Таким чином, з метою підвищення ефективності діяльності та якості надання послуг, пріоритетними тенденціями розвитку готельної індустрії є подальше утворення міжнародних готельних ланцюгів, поглиблення спеціалізації готельних закладів, впровадження в індустрію гостинності інноваційних комп'ютерних технологій.

1. Готелі та готельні мережі: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.hotels.net>>.

2. Готельні мережі України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.premier-hotels.com.ua>>.

3. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства: навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.

*Отримано 26.09.2013*